



**Optimierungsprojekt**  
*Schwingungsüberwachung kann auf Vorboten für Gefahrenzustände hinweisen*

Seite 18



**Umbauprojekt**  
*Digitales Baumanagement beschleunigt Produktionsstart in der Pharmaindustrie*

Seite 19



**Pilotprojekt**  
*Kuraray testet Mixed-Reality-Technik und Echtzeitsensorik für Folienproduktion*

Seite 20

## Erfolgreiche Veränderungen im Produktionsbetrieb

Erfolg oder Misserfolg entscheiden sich an der operativen Front, nicht im Strategieteam

Ein produzierendes Unternehmen ist ein Organismus, der sich ständig den Veränderungen seines Umfeldes anpassen muss, diese voraussehen und im besten Falle mitgestalten sollte. Die Geschwindigkeit, mit der sich ökonomische und soziale Strukturen bewegen, ist wesentlich höher als noch vor wenigen Jahrzehnten und es gibt keinen Grund zu der Annahme, dass sie sich in absehbarer Zeit wieder verlangsamen wird.

Wie und mit welcher Unterstützung Unternehmen diesen Herausforderungen begegnen, mag unterschiedlich sein, die Ergebnisse der Überlegungen werden zunächst aber immer strategischer Natur sein und nicht in einer Detailtiefe, die eine unmittelbare Umsetzung erlaubt.



Konrad Schaefer,  
VTU Engineering

betrieb bis zur Betriebsleitung – von der Sinnhaftigkeit und der Umsetzbarkeit der Veränderung zu überzeugen, kann das angestrebte Ziel erreicht werden.

### Idealvorstellung und Realität

Gerade im operativen, produzierenden Bereich stoßen Empfehlungen zur Netzwerkstrukturierung, Effizienzsteigerung oder Portfoliobegründung auf eine Realität, die durch das Tagesgeschäft, den Kostendruck und die Mengen- und Qualitätszahlen bestimmt wird. Dabei bleibt wenig Spielraum zur Implementierung einer möglicherweise als abstrakt empfundenen Strategie. So müssen bspw. Sortimentsbereinigungen unter Berücksichtigung von Liefer- und Garantieverpflichtungen sowie der Einführung und Verfügbarkeit von Nachfolge- oder Ersatzprodukten geplant werden. Bei Produktverlagerungen wiederum können Kunden- oder Behördenzulassungen einen wesentlichen Einfluss auf die Zeitschiene der Umsetzung haben; für Rationalisierungen sind häufig ein höherer Automatisierungsgrad und eine Höherqualifizierung der MitarbeiterInnen Voraussetzungen.

Schon aus diesen Beispielen wird ersichtlich, dass es sinnvoll ist, an der Schnittstelle einen Vermittler zu haben, der das Team dabei unterstützt, die strategischen Notwendigkeiten in konkrete Maßnahmen und Aktionen zu übersetzen. Wesentlich für den Erfolg ist, dass der Prozess vom Betrieb, von den unmittelbar Betroffenen und damit von denjenigen, welche für den Erfolg entscheidend und unverzichtbar sind, getrieben wird. Hier kann eine neutrale dritte Person, die nicht die Strategie selbst verantwortet und Erfahrungen mit dem Alltag an der Produktionsfront hat, sehr hilfreich sein. Nur wenn es gelingt, alle Ebenen der Produktion – vom Schicht-

### Die richtigen Hebel finden

Der Weg dazu ist im Grunde einfach und geht von der Analyse des aktuellen Status aus. Daraus wird die Differenz zu dem angestrebten Zustand abgeleitet – auch wenn dieser Schritt trivial klingt, ist er entscheidend für alles Nachfolgende. Es müssen die richtigen Hebel für die Veränderung gefunden werden; leicht kann man sich dabei auf falsche, weil nicht wirklich entscheidende Parameter fokussieren. Prozesse müssen im Detail verstanden werden und es muss unter Involvement aller Prozessbeteiligten ein intensiver, innovativer Diskurs stattfinden, um nicht Lösungswege zu übersehen oder falsch zu bewerten. Wenn die entscheidenden Verbesserungsbereiche identifiziert sind, werden die Schritte vom Soll- zum Istzustand definiert. Dies ist dann für die Beteiligten aus den operativen Bereichen wieder ein gewohnter Vorgang, welcher der lösungsorientierten Mentalität naturwissenschaftlicher und technikaffiner Personen entgegenkommt.

### Das „Warum“ durchgängig kommunizieren

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den beschriebenen Weg muss aber noch beachtet werden: das Narrativ. Ohne die möglichst schlüssige Erklärung des „Warum“ ist keine nachhaltige Veränderung zu erreichen. Idealerweise wird die Geschichte bereits am Beginn der Reise entwickelt, sodass ab der ersten Kommunikation eine konsistente Argumentation ver-



Das laufende Tagesgeschäft eines produzierenden Betriebs stellt bei der Umsetzung von Veränderungen eine Herausforderung dar. Noch viel mehr hängt das Gelingen jedoch von den Menschen ab, die für den laufenden Betrieb sorgen. Eine gut durchdachte und konsistente Kommunikation, die auf die unterschiedlichen Bedürfnisse einzelner Gruppen Rücksicht nimmt, kann erfolgsentscheidend sein.

folgt werden kann, die nur im Detail angepasst und detailliert werden muss. Dabei ist es unumgänglich – aber leider nur selten der Fall –, möglichst frühzeitig bei der Entwicklung der Kommunikationsstrategie auf die operativen Empfänger der Botschaft Rücksicht zu nehmen.

Auch wenn die Kernaussagen immer dieselben sein müssen, wird der Aufbau und die Logik der Erzählung für Investoren nicht passend sein für Produktionspersonal. Für eine interne Führungskraft, die mit der Sache schon lange und intensiv befasst ist, kann ein externer Diskussionspartner ohne Vorbelastung die entscheidenden Hinweise für eine erfolgreiche Kommunikation liefern. Auch Maßnahmen, die im Grunde nur positive Aspekte aufweisen, wie bspw. Erweiterungen, können auf einer stark operativ belasteten Ebene negativ konnotiert werden, wenn man sich nicht sensibel genug auf die Vorstellung der Initiative vorbereitet.

### Sensible Komponente: Personal

Ein besonderes Augenmerk verdienen Organisationsänderungen bzw. Veränderungen, die eine starke Personalkomponente haben. Am Ende

muss eine stabile Struktur stehen, die den Erfolg unabhängig von den beteiligten Personen garantiert. Jeder Praktiker weiß, dass dies eine Idealvorstellung ist, die nie erreicht wird, der man sich aber tunlichst annähern sollte. Wie weit das möglich ist, hängt sowohl von erfassbaren Faktoren wie der Verfügbarkeit von Qualifikationen ab wie auch mindestens genauso stark von der Firmenkultur. Gerade die Firmenkultur ist ein nicht zu unterschätzender Aspekt jeder Veränderung: Sie bestimmt die Vorgangsweise, die Argumentationslinie und letztendlich die Akzeptanz. Überdies können Veränderungen oft mit einem Kulturwandel einhergehen, ihn erfordern oder bedingen. Die Tatsache, dass die Führungsebene in diesem Prozess meist schon voraus ist, kann die Kommunikation gefährden und die Umsetzung sabotieren.

### Motivation und andere Erfolgsfaktoren

Unabhängig davon, um welche Veränderung es sich handelt, ist die Motivationsmitnahme die Voraussetzung für das Gelingen. Dazu sind die Zusammenstellung der Teams, die Beachtung der Gruppendynamik und die rasche Antwort auf Probleme Erfolgsfaktoren. Es schließt sich der Kreis: Die Art und Geschwindigkeit, mit der reagiert werden kann, ist selbstverständlich kulturabhängig. Wie bei allen Führungsaufgaben sind auch beim Thema Veränderung laufend Entscheidungen zwischen der idealen Strategie und dem pragmatischen Vorwärtsschreiten notwendig. Je besser und unbeeinflusst die Informationen sind, auf die sie sich die Entscheidungen stützen, desto besser können sie getroffen werden.

### Motivation, Geschwindigkeit und ein neutraler Partner

Veränderungsprozesse sollten nach gründlicher Planung zügig durchfahren werden, um möglichst schnell eine positive Dynamik zu erzielen und keinen Raum für negatives Reflektieren und Rückwärtsbewegungen zu bieten. Umso mehr ist

es unerlässlich, eine entsprechende Nachbetreuung sicherzustellen. Nur dadurch kann der Erfolg langfristig abgesichert und das Einschleifen der neuen Abläufe ermöglicht werden. In dieser Phase muss rasch und pragmatisch auf Fragen und Unsicherheiten reagiert werden, um Skeptikern keine Plattform zu bieten. Wie lange diese Nachbereitung erforderlich ist, hängt von der Art der Veränderung und – wieder der entscheidende Faktor – der Firmenkultur ab.

Aus all dem wird ersichtlich, dass für einen derartig komplexen Prozess ein erfahrener Partner, der keine Eigeninteressen hinsichtlich der Veränderung hat, erfolgsentscheidend sein kann. Der Partner braucht eine breite Erfahrung sowohl im operativen Bereich wie auch in Veränderungsprozessen sowie eine hohe Sozialkompetenz. Ein solcher Partner kann dann als neutraler Vermittler zwischen den Interessensgruppen für alle Seiten als Ideengeber, Diskussionspartner und Reibebaum dienen und so helfen, Hindernisse frühzeitig zu erkennen und zu lösen. Nach dem notwendigen Vertrauensaufbau ist eine externe Konstante über einen längeren Zeitraum für alle Beteiligten eine Stütze, um die erfolgreiche Umsetzung zu begleiten.

Konrad Schaefer,  
Head of Consulting,  
VTU Engineering GmbH, Wien

konrad.schaefer@vtu.com  
www.vtu.com



Die Schritte im Veränderungsprozess scheinen einfach und aus strategischer Sicht klar definierbar. Der Erfolg der Umsetzung hängt jedoch von vielen Faktoren im operativen Betrieb ab, die bei der Ausarbeitung der einzelnen Phasen berücksichtigt werden müssen.

**Ihr Gefahrgut, zuverlässig verpackt.**

UN-zugelassene Gefahrgutfässer.  
Robust und sicher für alle Verpackungsgruppen.

Fässer für Gefahrguttransporte  
Spundfässer  
Deckelfässer  
Kombifässer  
Fibretrommeln  
Spezialumfahrungen

MÜLLER  
PACKAGING

www.mueller-packaging.com